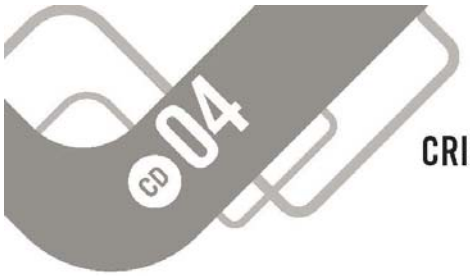

CRISE... OU CRISE DE CONFIANCE ?

ORGANISATEUR

> Lettre du cadre territorial

COORDINATEURS - ANIMATEURS

> Hugues PERINEL, directeur éditorial, Groupe territorial

INTERVENANTS

> Hervé SÉRIEYX, ancien délégué interministériel à l'insertion des jeunes, vice-président de l'Union des groupements d'employeurs de France

> Jean-Louis FREMAUX, vice-président, Communauté urbaine de Lille Métropole ; adjoint au maire, Ville de Lille

www.inet-ets.net : retrouvez les coordonnées des animateurs, les références, les liens et dès février, la synthèse de cet atelier.

Une défiance bien française

Hugues PERINEL

Directeur éditorial, Groupe territorial

On ne crée pas de relation de confiance dans un rapport de force, mais en acceptant sa fragilité et celle de l'autre. Il y a peu de temps, paraissait un essai intitulé *La Société de défiance*. Dans cet ouvrage, les auteurs, Yann Algan et Pierre Cahuc, expliquaient que les Français étaient ceux qui faisaient le plus preuve de défiance les uns vis-à-vis des autres. Ils ajoutaient qu'à cause de cette défiance, le pays s'autodétruisait. Comment retrouver la confiance perdue ?

Confiance : mode d'emploi

Hervé SERIEYX

Ancien délégué interministériel à l'insertion des jeunes, vice-président de l'Union des groupements d'employeurs de France

J'ai réalisé un tour de France pour l'écriture de mon livre *Confiance : mode d'emploi.* J'ai été frappé par le dynamisme créatif des endroits que j'ai visités, un dynamisme que l'on ne retrouve pas à Paris. La différence est encore plus frappante avec le Québec, pays dans lequel j'ai passé une grande partie de ma vie. Des études révèlent que, parmi les 21 principales puissances développées, la France se classe en avant dernière position en ce qui concerne la satisfaction des salariés, qu'ils soient du public ou du privé. La crise est donc survenue sur un terreau de défiance. Pierre Daninos écrivait dans *Les carnets du major W. Marmaduke Thompson* : « La France est divisée en 43 millions de Français ». J'ai moi-même eu l'occasion de travailler dans le monde des professeurs, dans celui des entrepreneurs et dans celui des fonctionnaires. J'ai pu constater à quel point ils ne s'aimaient pas.

Thierry de Montbrial, directeur général de l'Institut Français des Relations Internationales (IFRI), disait très justement : « Il n'y a plus de menaces aux frontières et il n'y a plus de frontières aux menaces ». La crise est venue renforcer cette situation. Aujourd'hui, les pays sont interconnectés ; ils sont donc plus susceptibles d'être touchés par un événement qui surviendrait hors de leurs frontières. Et nous avons l'impression que nos dirigeants ne maîtrisent plus grand-chose. Par exemple, personne ne sait quelles seront les conséquences de la faillite de Dubaï. Les gouvernements ne semblent plus maîtres de l'emploi chez eux : des fonds, et notamment des fonds souverains, investissent dans le capital d'une entreprise pour assurer leur propre pérennité, et non pas celle de l'entreprise ; les externalisations et les délocalisations se multiplient. Un autre aspect contribue au sentiment d'incertitude : le décalage entre le temps de l'économie financière et de celui de l'économie de production. La seconde économie prend du temps, mais c'est pourtant l'économie financière qui impose ses règles et cela a de graves conséquences. Personne ne sait vraiment comment fonctionner autrement. Une autre source d'incertitude est ce que le philosophe Zygmunt Bauman appelle la « société liquide ». Tout évolue rapidement, nous perdons nos repères et l'on a sans cesse l'impression que le droit essaie de rattraper les évolutions de la société. C'est la tyrannie du court terme : le politique identifie de nouvelles problématiques et essaie de créer des lois en temps réel. L'incertitude, c'est aussi le terrorisme, la drogue, la mafia, le chômage[1], la judiciarisation de tout (tout se plaide), les épidémies, le réchauffement climatique… C'est tout ce qui fait que l'on est dans une situation de défiance les uns vis-à-vis des autres. Nous sommes passés du taylorisme – un mode d'organisation dans lequel chacun effectuait des tâches précises et où la performance était égale à l'addition de ces tâches convenablement effectuées – à la « cervofacture », la multiplication de l'intelligence collective dans un processus partagé. Mais nous ne réussissons pas à apporter nos compétences, nous ne réussissons pas à les partager avec les autres. Nous sommes comme formatés pour entrer dans une organisation prédéfinie, alors qu'il faudrait construire une organisation efficace.

Le territoire est l'endroit où l'on pourra restaurer la confiance et les collectivités territoriales ont en cela un rôle considérable à jouer. Il leur faudra :

- réussir à penser en termes de performance territoriale globale ; elles devront rechercher, non pas l'excellence de chacun des acteurs, mais celle des relations établies entre eux
- essayer de mutualiser les ressources, pour que l'effort soit collectif
- anticiper, notamment avec la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), qui doit être pensée plus au plan territorial qu'à l'échelle d'une entreprise ou d'un pays
- veiller à instiller de la confiance dans les organisations.

Enfin, je souhaiterais conclure avec une phrase d'Albert Jacquard : « Mon objectif n'est pas de construire la société de demain, mais de montrer qu'elle ne doit pas ressembler à celle d'aujourd'hui. »

Dépasser la peur du changement

Jean-Louis FREMAUX

Vice-président, Communauté urbaine de Lille Métropole – Adjoint au maire, Ville de Lille

Le fait même que la solidarité au sein des territoires soit l'issue vers laquelle nous tendons est une idée nouvelle. Les 36 000 communes françaises ont beaucoup de mal à accepter la décentralisation et, au-delà du discours unifié, chacun continue de défendre son pré carré. La France a progressé dans l'idée de développer les solidarités dans les territoires mais, dans la pratique, elle reste attachée à l'idée que chacun ne maîtrise que ce qui est à sa portée. Les territoires frontaliers constatent souvent que les

[1] Chaque année, 140 000 jeunes arrivent sur le marché de l'emploi et n'y trouve pas de travail

régions voisines sont davantage dans une dynamique de création. À Lille, nous observons avec stupeur qu'en Belgique, malgré des conditions similaires, le chômage n'est que de 4 à 5 %. Les Belges ont en effet compris que leur destin reposait sur leur capacité à repousser les limites de leur territoire. Et, de la même façon, notre destin ne peut dépendre que d'un périmètre restreint. Il repose nécessairement sur l'échange entre nos territoires. Il est urgent de sortir des carcans que la loi n'avait pas prévus. Nous ne savons pas comment procéder. Une réforme territoriale est en cours de discussion. La meilleure façon de l'aborder serait de le faire dans un climat de confiance, mais le Gouvernement nous annonce une réforme profonde du financement des collectivités locales. Pouvons-nous vraiment avoir confiance ? Quoi qu'il en soit, il nous faut progresser car l'immobilisme serait pire que tout, même si certains s'interrogent sur les raisons qui nous poussent à « remplacer une équipe qui perd par une équipe qui perd davantage ». Dans cette période d'incertitude, avons-nous le courage de nous remettre en question ? Sommes-nous efficaces ? Quelles sont nos peurs profondes ? Nous avons peur de ce qui est différent. Pourtant, nous devons bien assurer la satisfaction des citoyens de nos territoires. Il est important que nous comprenions que la diversité est une force majeure. Pourquoi sommes-nous si réticents à agréger de nouveaux talents dans nos organisations ? L'important est qu'ils trouvent leur place dans un projet collégial. La directive Services[2], par exemple, peut être vue comme une occasion de bénéficier des performances d'entrepreneurs étrangers.

Pour progresser, que ce soit en qualité de fonctionnaire, de cadre dirigeant ou d'élu, il faut avoir le courage de dire les choses. Pour une organisation, le plus difficile est de manager dans la vérité. Pourtant, c'est bien de cette façon que l'on peut restaurer un climat de confiance. Sans conviction ni partage, nos organisations n'arriveront à rien. Or, une collectivité qui n'est pas elle-même performante et vertueuse a peu de chances de réussir son projet sur un territoire. Le changement sera difficile à opérer, mais il faudra le faire. Il est évident que les cadres dirigeants de la fonction territoriale qui sauront créer les conditions du débat n'auront aucune difficulté à le faire.

La formation comme outil d'aide au changement

Hugues PERINEL

Pouvons-nous alors former les acteurs de la fonction territoriale de la même façon qu'auparavant ? La formation est-elle un moyen de restaurer la confiance ?

Jean-Louis FREMAUX

Lors de la conférence de presse organisée aujourd'hui, un journaliste demandait à François Deluga s'il défendrait le concours de la fonction publique dans sa forme actuelle. Le nouveau président du CNFPT a exprimé son attachement à la formation en question. Il a également expliqué que le concours ne pourra pas rester l'unique filière de formation. Tous les talents n'en sont pas forcément issus et il serait bénéfique pour la fonction territoriale de pouvoir agréger des compétences différentes.

Hervé SERIEYX

Il est certain que des concours qui ont tendance à formater les candidats conduisent à ne sélectionner que des profils identiques. Or, quand des profils identiques travaillent ensemble, ils produisent les mêmes choses que les profils identiques qui les ont précédés. Comment progresser dans ces conditions ? Nous ne

[2] Directive européenne relative aux libertés d'établissement des prestataires de service et à la libre circulation des services dans le marché intérieur

devons pas pour autant abandonner le concours, mais il faut revoir son contenu. Certaines disciplines sont encore enseignées, alors qu'elles ne servent plus.

Echanges avec la salle

De la salle

Les élèves français sont ceux qui ont donné le plus de non-réponses au QCM européen. Ce résultat ne serait-il pas l'expression d'un mal français ?

Hervé SERIEYX

Je suis moi-même frappé par la culture du péché et de la faute dans notre pays. En France, il est mal de se tromper. Or, le plus important est de tirer les leçons de ses échecs. Nous apprenons peu parce que nous n'osons rien.

De la salle

En concentrant notre action sur l'entreprise et sur le territoire, ne risquons-nous pas d'abandonner les directives de l'État ? Le projet politique national n'est-il pas complémentaire de l'investissement des territoires ?

Comment, selon vous, le Québec fait-il pour que règne un climat de confiance ?

Hervé SERIEYX

Les institutions sont importantes, voire vitales, et il faut les faire évoluer. Mais l'on est, avant tout, responsable de l'endroit où l'on se trouve. C'est de l'endroit où l'on se trouve que l'on peut le plus rapidement apporter des changements, et les diffuser peu à peu. Aujourd'hui, nous sommes tous responsables pour améliorer nos organisations. Nous devons toujours avoir à cœur, en tant que citoyen, que nous participons à l'évolution de notre pays. Notre État n'est pas le pire : notre économie relève bien plus de l'économie sociale de marché que celles des États-Unis. Toutefois, nous pouvons faire infiniment mieux, compte tenu des compétences dont nous disposons. Nous avons les idées mais, à cause de comportements individuels, nous restons figés. Nous nous sommes habitués à l'idée selon laquelle la distance crée le respect. Cela est faux et j'ai été frappé de voir qu'au Québec, j'ai pu sans mal contacter et rencontrer le directeur général du groupe Bombardier. **Les Français ont pris de nombreuses habitudes idiotes qui condamnent la performance globale du pays.**

Jean-Louis FREMAUX

La question du rôle central de l'État est essentielle mais, au quotidien, nous avons la responsabilité d'agir au niveau local. Et il est difficile d'accorder une confiance totale à nos dirigeants. Si les territoires décident d'intervenir dans le domaine de la recherche et de la formation, c'est aussi parce qu'ils ont le sentiment que cela n'est plus la priorité du Gouvernement. Il en va de la responsabilité de chaque citoyen d'être critique. Le pire est de ne pas avoir le courage de dire ce que l'on pense, et cela vaut dans nos organisations territoriales. Il est important de dire ce que l'on veut (la suppression du trafic automobile dans le cœur de ville par exemple), le tout selon une approche intelligente, respectueuse et démocratique.

De la salle

Il me semble que le concours du CNFPT est un facteur de confiance dans le service public. Je suis également inquiet face au risque de former des clones d'une élite normée, mais cela concerne davantage la forme que le fond de la formation.

De la salle

Je pense qu'il nous faut retrouver des valeurs et redevenir solidaires. Pour reprendre une phrase de Paul Valéry, « Le monde ne vaut que par les extrêmes et ne dure que par les moyens ». Nous devrions reprendre ces mots à notre compte. Les territoires agissent plus que le Gouvernement et l'on observe en retour une stratégie de recentralisation. La réforme territoriale porte sur les finances avant d'en traiter les compétences.

Hugues PERINEL

L'État n'a-t-il pas besoin, pour exister, que nous manquions nous-mêmes de confiance ?

Hervé SERIEYX

Je suis personnellement parrain de quelques jeunes en difficultés. Je suis frappé de constater que pour eux, les mots de liberté, d'égalité et de fraternité n'ont plus aucun sens. Or les jeunes ne sont que ce que la société en a fait. Que s'est-il passé ? Que faut-il faire pour que les valeurs de la République retrouvent leur sens ? Nous ne pouvons pas reprocher à nos dirigeants (publics ou privés) de ne pas avoir plus de certitudes. En revanche, nous pourrions leur en vouloir de ne plus contribuer à faire que ces valeurs soient au cœur de nos projets collectifs.

Ce document est une synthèse de conférence, les propos des intervenants ne sont pas repris dans leur intégralité mais condensés.

Réalisation de la synthèse – www.averti.fr